Niveau(x) d'enseignement: 8 Numéro EDUQ : 8570309
Centre d'intérêt: 140

Bolduc, Emile.

Mémoire de programme de l'Ecole nationale d'administration / par Emile Bolduc. -- Québec : E. Bolduc, 1972.
5, 49, [4] f. ; 28 cm.

"Rapport de projet d'intervention présenté à l'Ecole nationale d'administration publique dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique".

Descripteur(s): *Administration *Objectifs d'orientation *Organisation pédagogique *Plan de développement *Universitaire (Niveau)

Le document se présente comme la version préliminaire d'un mémoire de programme de l'Ecole nationale d'administration publique. Les objectifs recherchés lors de la rédaction de cet outil étaient d'assurer une meilleure planification des activités de l'Ecole et d'aider ceux qui ont à prendre les décisions relatives à son orientation. L'auteur ne croit pas que "son esquisse de mémoire de programme" permette de réaliser ces objectifs avant d'être perfectionné.

Le premier chapitre, intitulé "la problématique", démontre l'ampleur du secteur de l'administration publique et en explicite les besoins. Le second chapitre présente les objectifs généraux que s'est donnés l'ENAP pour satisfaire certains de ces besoins: objectifs de formation, de perfectionnement, de recherche, de service public et de gestion générale. Le chapitre suivant précise un plan d'action par rapport à chacun des objectifs. Les deux chapitres suivants traitent de l'organisation et des ressources reliées à la réalisation du programme de l'ENAP. Le dernier chapitre aborde sommairement la question de l'évaluation et de la planification.

Ce document n'a, avoue l'auteur, aucune prétention, sauf celle d'être l'amorce à un mémoire de programme plus complet qui pourrait satisfaire les utilisateurs de l'ENAP et aider les autorités responsables. La problématique, dit-il, est incomplète: beaucoup de données n'ont pu être obtenues. Les autres chapitres n'ont pas fait l'objet de recherches exhaustives et ne constituent par le fait même qu'un jalon en vue d'une élaboration plus poussée.

Type de document: r

INT
3

E.N.A.P.

MEMOIRE DE PROGRAMME DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Emile Bolduc

(Document préparé pour l'E.N.A.P. et l'Université du Québec)

PROJET
D'INTERVENTION
1971-72

INT
3

E.N.A.P.

RAPPORT DE PROJET D'INTERVENTION

PRESENTE A

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DANS LE CADRE

DU PROGRAMME DE MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

LE CENTRE DE
DOCUMENTATION
E. N. A. P.

PAR

EMILE BOLDUC
(Promotion 1971-72)

MEMOIRE DE PROGRAMME

DE

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

OCTOBRE 1972

4195790
BADADUQ

PRESENTATION

Introduction

Le document de travail "Mémoire de programme, Ecole nationale d'administration publique" fait l'objet de mon intervention dans le milieu. Tel que mentionné, c'est un document de travail qui n'a aucune prétention, sauf celle d'être l'amorce à un mémoire de programme plus complet qui pourrait satisfaire les utilisateurs de l'E.N.A.P. et aider les autorités de l'institution.

Mon analyse portera sur le travail du technicien, sur le rôle du politique et en dernier lieu sur ce qu'il reste à faire pour compléter le mémoire de programme. En conclusion, je donnerai mes commentaires sur l'opportunité d'un projet d'intervention à l'E.N.A.P.

Il existait en janvier dernier une équipe P.P.B.S. au sein de l'Université du Québec; chaque constituante y avait un représentant. Le mandat de chacun des membres était de rédiger un mémoire de programme pour la fin de mai 1972. Les constituantes devaient préparer le mémoire de programme du baccalauréat en sciences de l'administration; l'E.N.A.P. et l'I.N.R.S. devaient en réalité faire le mémoire de programme de leur institution compte tenu de leur vocation particulière. l'E.N.A.P. s'est acquitté de son mandat dans les limites imposées.

1- Le technicien que j'étais, avait à monter un mémoire de programme. Pour ce faire, j'avais l'aide de l'équipe P.P.B.S. de l'Université du Québec et de deux étudiants qui m'ont procuré certaines données sur les indicateurs en vue de dresser la problématique. M. Gélinas m'a aussi grandement aidé.

Au niveau de la problématique, beaucoup de données n'ont pu être obtenues dû à leur inexistance ou à un manque de communication. Une autre contrainte dans l'établissement de cette problématique était les nombreux déplacements qu'il aurait fallu faire pour rencontrer les personnes ressources. Je n'ai pas eu assez de temps. Les autres chapitres du mémoire de programme n'ont pas fait l'objet de recherches exhaustives et ne constituent par le fait même qu'un essai ou qu'un jalon en vue d'une élaboration plus poussée.

2- Les objectifs recherchés dans la fabrication de cet outil étaient: apporter une meilleure planification des activités de l'école, être une aide à ceux qui ont à prendre les décisions ou à décider de l'orientation de l'institution. Je ne crois pas que mon esquisse de mémoire de programme permette de réaliser ces objectifs mais, s'il est perfectionné, il pourra être un instrument utile pour les atteindre.

Les objectifs énoncés dans le mémoire n'ont pas fait l'objet d'un échange avec les autorités de l'E.N.A.P. et il était normal que l'école émette des restrictions lors de la transmission du document à l'équipe P.P.B.S. de l'Université du Québec.

3- Il reste beaucoup à faire pour compléter ce mémoire de programme qui, à mon avis, sera remis en question. C'est bon qu'il soit ainsi car l'E.N.A.P. est une institution jeune et elle n'a pas de tradition à respecter. Ceux qui auront à travailler sur ce mémoire pourront le remettre en cause complètement ou en partie selon leur conception; la problématique a déjà été reprise par un assistant de recherche au cours de l'été dernier, mais il reste beaucoup à faire même à ce chapitre.

La problématique a donc besoin d'être reprise en faisant une approximation des données inaccessibles pour en arriver à une quantification des besoins exprimés. Il y aurait lieu d'énoncer des objectifs spécifiques en terme de buts à atteindre pour une période donnée. Ces objectifs doivent aussi tendre à satisfaire les besoins exprimés dans la problématique.

Le plan d'action me semble valable quoiqu'il a besoin de certaines modifications; d'ailleurs M. Gélinas l'a déjà modifié quelque

peu. Au chapitre de l'organisation, l'organigramme est complètement faux et les autorités devraient à mon avis se dépêcher d'en bâtir un. Quant aux ressources, elles devront être clairement démontrées avec leur coût respectif. Dans l'évaluation, j'ai présenté une formule qui peut être valable en autant que les chapitres précédents sont bien faits. En dernier lieu, j'ai élaboré un processus de planification que je croyais réaliste en mai dernier, mais il ne l'est plus; il faudra le reprendre.

Le mérite d'un mémoire de programme est de faire réagir ou de faire prendre conscience des étudiants qui le composent. Dans cet ordre d'idées, je crois que l'esquisse présentée a atteint son but.

Conclusion

Je suis heureux d'avoir fait un projet d'intervention et je pense que tous les étudiants auraient dû bénéficier de cette expérience. Cette année, le projet était facultatif, mais je crois qu'il n'aurait pas dû l'être.

D'abord, un tel travail demande plus de temps que les deux cours que pouvaient prendre ceux qui ne voulaient pas tenter l'expérience. Pour ma part, j'ai consacré plus d'heures de réunions et de travail que m'auraient occasionnées deux cours supplémentaires. Pour rendre justice à tous, le projet d'intervention devrait être obli-

gatcire ou disparaître. L'ayant fait, je crois qu'il devrait être obligatoire.

L'institution devrait fournir des sujets aux étudiants. Quant à moi, j'ai été chanceux sur ce point, puisque c'est l'institution qui m'a fourni l'occasion de faire ce travail.

MEMOIRE DE PROGRAMME

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Document de travail
21 mai 1972

TABLE DES MATIERES

Page

INTRODUCTION

CH. 1 - PROBLEMATIQUE..... 2

1.1 Secteur d'activité..... 2
1.2 Les besoins..... 2

1.2.1 En formation de personnel..... 2
1.2.2 En perfectionnement..... 9
1.2.3 En recherche..... 17
1.2.4 En services publics..... 18

1.3 Caractéristiques de la clientèle..... 19

1.3.1 Formation..... 19
1.3.2 Perfectionnement..... 21

1.4 Etude de l'environnement socio-économique..... 21
1.5 Autres organismes oeuvrant dans le même secteur... 24
1.6 Conclusion..... 26

CH. 2 - OBJECTIFS GENERAUX..... 27

2.1 Enoncé des objectifs..... 27

2.1.1 Formation..... 27
2.1.2 Perfectionnement..... 28
2.1.3 Recherche..... 28
2.1.4 Services publics..... 29

2.2 Contexte des objectifs..... 29

2.2.1 Objectifs de l'Université du Québec..... 29
2.2.2 Objectifs du Québec..... 31

Page

CH. 3 - PLAN D'ACTION..... 32

3.1 Formation..... 32
3.2 Perfectionnement..... 36
3.3 Recherche..... 37
3.4 Services publics..... 38
3.5 Gestion générale..... 39

CH. 4 - ORGANISATIONS..... 4_

CH. 5 - RESSOURCES..... 43

5.1 L'identification des ressources actuelles..... 43
5.2 Développement des ressources..... 43

CH. 6 - EVALUATION DU PROGRAMME E.N.A.P. 45

6.1 Plan d'action..... 45
6.2 Objectifs..... 46
6.3 Effets..... 46
6.4 Processus de planification..... 47

CONCLUSION..... 49

AVERTISSEMENT

Le présent document ne se veut qu'une version préliminaire, même incomplète, d'un mémoire de programme de l'Ecole Nationale d'Administration Publique.

Cette version pourra être un point de départ pour des rencontres et discussions avec les intéressés. En somme, ce mémoire de programme est un rapport d'étape sur l'Ecole Nationale d'Administration Publique.

Nous n'avons pu consacrer à ce travail tout le temps nécessaire et l'esquisse présentée aujourd'hui ne cache aucune prétention de notre part.

INTRODUCTION

Historique

L'Ecole Nationale d'Administration Publique est une école supérieure de l'Université du Québec. Les lettres patentes de l'institution ont été sanctionnées le 26 juin 1969.

Les opérations ont effectivement débuté en septembre 1970, date d'entrée des premiers étudiants au programme de maîtrise en administration publique.

PLAN DU DOCUMENT

Ce travail s'inscrit dans le cadre du mandat de l'équipe P.P.B.S. de l'Université du Québec. Dans le premier chapitre, la problématique, nous tentons de décrire la situation qui motive l'intervention de l'Ecole Nationale d'Administration Publique dans ce milieu. Un deuxième chapitre traite des objectifs poursuivis lors de l'intervention. Le chapitre suivant précise un plan d'action relatif à chacun des objectifs. Les quatrième et cinquième chapitres traitent de l'organisation et des ressources reliées à la réalisation du programme Ecole Nationale d'Administration Publique. Le dernier chapitre touche sommairement à l'évaluation et la planification de l'Ecole Nationale d'Administration Publique.

CH. 1 - PROBLEMATIQUE

1.1 Secteur d'activité

Le secteur visé par l'E.N.A.P. est l'administration publique. Nous identifions ici les principales composantes comme:

- l'administration gouvernementale du Québec
- le domaine parapublic
- les institutions publiques
- etc.

L'E.N.A.P. s'adresse en particulier aux administrateurs et aux administrateurs intermédiaires du secteur public.

1.2 Les besoins

1.2.1 En formation de personnel

Même si les postes vacants sont peu nombreux, plusieurs sont comblés par des personnes qui ne remplissent pas adéquatement leur rôle. Cependant, il est bien difficile de les pointer du doigt et même de les quantifier.

Nous avons restreint notre étude des besoins en formation de personnel dans l'administration publique aux indicateurs suivants: nombre de cadres supérieurs, nombre de directeurs, nombre d'adjoints aux cadres ou aux directeurs et au nombre de professionnels.

a) La fonction publique du Québec

Les plus récentes statistiques complètes du personnel de cadres supérieurs et d'adjoints datent de 1970. Vous trouverez à la page 62 de l'annexe I les détails par ministère et organisme des nombres de cadres et d'adjoints suivants.

Année	Sous-chefs	Membres de commissions, régies, offices, etc.	Administrateurs classe I à IV	Adjoints aux cadres	Total
1967	Non disponible	Non disponible	336	287	623
1969	" "	" "	454	360	810
1970	56	77	549	485	1,034

Une analyse statistique de ces données compose l'annexe I datée du 15 avril 1971.

Un récent relevé des plans d'effectifs du ministère de la Fonction publique du Québec au 31 janvier 1972 nous donne un aperçu du nombre croissant de ces hauts fonctionnaires. Quoiqu'incomplet, le tableau suivant est intéressant et fournit des données sur le nombre de professionnels à l'emploi du Québec.

Plan d'effectifs du M.F.P. (au 31 janvier 1972)

Ministères ou organismes	Cadres supérieurs	Adjoints aux cadres sup.	Professionnels	Total
Affaires cultur.	23	27	185	235
Affaires inter.	16	11	43	70
Affaires municip.	non disponible	non disponible	non disponible	-
Affaires sociales	104	27	642	773
Agric. et colon.	46	49	581	676
Communications	21	32	152	205
Education	106	51	553	710
Finances	21	46	229	296
Fonction publique	12	11	99	122
Immigration	5	5	36	46
Ind. et Commerce	42	51	328	421
Inst. financières	31	15	94	140
Justice	69	28	443	540
Revenu	43	49	554	646
Richesses natur.	36	17	228	281
Terres et Forêts	n.d.	n.d.	n.d.	-
Tour., Chasse, Pêc.	13	15	168	196
Transports	18	7	63	88
Travail et Main d'oe.	19	23	247	289
Travaux publics	17	22	89	128
Voirie	n.d.	n.d.	n.d.	-
S/Total	642	486	4,734	5,862
Conseil exéc., O.P.D.Q.	34	18	75	127
Conseil du trésor	8	2	25	35
C.A.T.	18	8	146	172
C.S.M.	3	20	74	97
Caisse de dépôts	15	5	31	51
Loto-Québec	1	3	9	13
Crédit agricole	10	10	70	90
Assemblée nationale	57	14	98	169
Régie des rentes	n.d.	n.d.	n.d.	-
R.A.M.Q.	n.d.	n.d.	n.d.	-
Sûreté du Québec	n.d.	n.d.	n.d.	-
Office des autoroutes	n.d.	n.d.	n.d.	-
C.F.P.	n.d.	n.d.	n.d.	-
S/Total	146	80	528	759
TOTAL	788	566	5,262	6,616

b) Les administrations municipales

Nous n'avons pas de statistiques sur le nombre d'administrateurs ou de professionnels dans ce secteur.

c) Les institutions d'enseignement

- Institutions d'enseignement supérieur

Nous avons recueilli les données suivantes sur le personnel de direction et les professionnels dans les universités du Québec.

Pour les fonctions universitaires suiv.	Personnel de direction pour l'année universitaire 1970-71	1971-72	Professionnels pour l'année universitaire 1970-71	1971-72
Enseignement et recherche	541	550	86	89
Bibliothèque	41	43	319	331
Tech. audio-visuelles	14	14	42	45
Informatique	17	18	75	91
Administration	214	229	101	130
Terrains et bâtiments	27	32	9	12
TOTAL	854	886	632	698

Ces chiffres ont été tirés des cahiers budgétaires des universités du Québec et excluent le nombre de professeurs à temps complet et à temps partiel.

- Institutions d'enseignement collégial

La Direction générale de l'enseignement collégial a fait un relevé statistique du personnel des C.E.G.E.P. du Québec. Les renseignements qui suivent proviennent du document "C.E.G.E.P., Sommaire statistique (personnel, locaux, langue d'enseignement) 1971-72 par régions ou sous-régions. D.I.G.E.C., le 9 décembre 1971". (voir annexe II).

Il y a en 1971-72, 407 directeurs généraux ou directeurs de service dans les C.E.G.E.P. du Québec et 673 professionnels, soit des personnes qui détiennent un diplôme universitaire spécialisé et exercent des fonctions professionnelles d'exécution.

- Institutions d'enseignement élémentaire et secondaire

Les seules statistiques que nous ayons trouvé concernent seulement les commissions scolaires régionales catholiques. En l'année 1969-70, il y avait 50 directeurs généraux et 204 directeurs responsables des directions de l'enseignement, des finances, de l'équipement, des étudiants et du personnel.

D'autres démarches doivent être entreprises sous peu.

d) Les administrations hospitalières

Les informations recueillies pour ce secteur touchent les 87 hôpitaux de 200 lits et plus et recensent les six classes d'administrateurs suivantes pour l'année 1971.

Directeurs généraux et adjoints	:	118
Directeurs médicaux	:	71
Directeurs des finances	:	70
Directeurs du personnel	:	83
Directeurs du nursing	:	86
Directeurs des services auxiliaires	:	20
TOTAL		454

e) La fonction publique fédérale

Un recensement des quatre premières catégories d'emploi de la Commission de la fonction publique, (soit direction, administration et service extérieur professionnel et scientifique, technique) révèle que 18,123 fonctionnaires fédéraux reçoivent $13,000. et plus. A l'annexe III, vous avez la distribution de ces fonctionnaires par maîtrise, salaire et qualification.

f) Les fonctions publiques des autres provinces

Nous n'avons pas encore de données.

g) Les administrations étrangères

Nous n'avons pas encore de données.

1.2.2 En perfectionnement

Les besoins pour les administrateurs publics sont difficiles à définir car les besoins individuels en matière de perfectionnement doivent être intégrés aux besoins des organismes dans lesquels ces administrateurs oeuvrent.

a) La fonction publique du Québec

Le gouvernement du Québec a fait connaître ses positions face au perfectionnement de ses employés dans un document que vous trouverez à l'annexe IV et qui s'intitule "Le perfectionnement du personnel de la fonction publique. Principes et pratiques. Juillet 1971".

Le document donne:

- la définition, l'objectif et les principes du perfectionnement;
- les champs d'application et les contenus du perfectionnement;
- la méthodologie d'intervention;
- les priorités du perfectionnement qui sont le perfectionnement du personnel:

    1. de direction
    2. apte à la direction
    3. entrant en fonction
    4. affecté par des changements organisationnels majeurs
    5. en fonction de tâches spécialisées.

A partir de ces principes, le ministère de la Fonction publique a identifié des besoins en fonction de

programme d'enseignement. Quoique nous ayons des réticences sur la validité de ces données puisqu'elles émergent des besoins de l'employeur, nous nous devons d'en faire état.

Programmes interministériels

(du M.F.P.)

Programmes	Administrateurs et adjoints	Professionnels	Fonctionnaires	TOTAL
1- G.P.O.	334	128	23	495
2- P.P.B.S.	343	133	23	499
3- Inform. et gestion	170	39	-	209
4- Communications	288	63	-	351
5- Gestion en personnel	216	59	119	294
6- Accueil	114	44	-	156
7- Technique administ.	22	224	423	669

Le ministère de la Fonction publique est à élaborer ces programmes. Des démarches seront entreprises auprès d'organismes qui pourraient être maîtres

d'oeuvre de ces programmes en collaboration avec le M.F.P. Il est possible que l'E.N.A.P. soit un de ces maîtres d'oeuvre.

Treize autres programmes d'enseignement font présentement l'objet d'études particulières; vous avez, toujours à l'annexe V, les sortes de programmes à l'étude, de même que la clientèle intéressée.

b) Les administrations municipales

Nous n'avons pas de détails sur leurs besoins en perfectionnement pour le moment.

c) Les institutions d'enseignement

- Institutions d'enseignement supérieur

Les besoins du personnel de direction et du personnel professionnel en perfectionnement dans les universités du Québec ne sont pas définis. Comme indicateur ici, nous précisons que le ministère de l'Education réserve dans ses subventions 1972-73 un budget de perfectionnement de 0.5% de la masse salariale.

- Institutions d'enseignement collégial

Nous n'avons rien pour le moment.

- Institutions d'enseignement élémentaire et secondaire

Nous n'avons rien pour le moment.

d) Les administrations hospitalières

Notre recherche a porté sur la qualification des administrateurs d'hôpitaux qui est un bon indicateur des besoins en perfectionnement.

D'après un échantillonnage du Comité d'Etude sur la Main d'Oeuvre Hospitalière (C.E.M.O.H.), 27% des cadres hospitaliers détiennent un diplôme de deuxième cycle; comme les fonctions de directeur médical et de directeur du nursing commandent une qualification universitaire, la majorité des détenteurs de maîtrise sont dans ce secteur. On compte 8% de diplômés en administration hospitalière.

Quant aux activités de perfectionnement déjà en place, le C.E.M.O.H. a évalué que:

58% des cadres supérieurs ont suivi des cours de perfectionnement et que, sur ce nombre, 54% ont suivi des cours en administration générale et 36% en administration hospitalière.

Toujours à partir du 58%, 61% des cadres ont suivi des cours de perfectionnement pendant 50 heures et plus par année et 24% pendant 100 heures et plus.

Ces données concordent avec celles recueillies auprès de l'Association des administrateurs d'hôpitaux de Québec (A.A.H.Q.). Vous trouverez à l'annexe VI "Le profil de la formation des membres de l'A.A.H.Q., 15 novembre 1970", de même qu'une partie du rapport du C.E.M.O.H.

e) <u>La fonction publique du Canada</u>

Les données n'ont pas été recueillies.

f) Les fonctions publiques des autres provinces

- Ontario

Le gouvernement ontarien a mis au point une stratégie de perfectionnement très bien structurée pour le personnel à son emploi.

D'abord, le "line manager" est responsable de l'identification des besoins en perfectionnement de son personnel. Une équipe de spécialistes en la matière est mise à sa disposition pour l'assister. Après l'identification de ces besoins, elle doit les évaluer en fonction des interventions suivantes:

- Intervention de perfectionnement au travail;
- Programmes au niveau de tout un département ou de plusieurs département;
- Programmes du ministère du Civil Service;
- L'emploi de consultants de l'extérieur;
- L'emploi d'institutions de l'extérieur.

Les interventions de perfectionnement sont ensuite justifiées, toujours sous la responsabilité du "line manager", selon les critères suivants:

- la nécessité ou l'à-propos d'une activité de perfectionnement pour le besoin actuel;
- l'évidence de l'efficacité d'une activité de perfectionnement pour rencontrer le besoin;
- la validité du programme interne de contenu, plan d'action et techniques;
- le coût de l'activité;
- le temps requis à l'extérieur de son emploi;
- la réputation de l'agence offrant le programme;
- les qualifications et l'efficacité des personnes ressources.

Le "line manager" est aussi responsable de l'implantation et de la réalisation de l'intervention de perfectionnement. Il faut garder en mémoire qu'il peut toujours avoir recours à l'aide de spécialistes.

A l'annexe VII, le document du gouvernement ontarien intitulé "Staff Development and Research Calendar, 1972-73" vous décrira les ressources et les programmes du ministère de la Fonction publique ontarienne.

Il sera intéressant d'analyser les données quantitatives des demandes ou besoins de perfectionnement quand elles seront disponibles.

- Autres provinces

Aucune donnée n'est disponible.

f) Les administrations étrangères

Aucune donnée n'est disponible

1.2.3 En recherche

Le ressourcement des enseignements universitaires de 2è cycle et des enseignements du perfectionnement dispensés à l'E.N.A.P. justifie par lui-même tout un programme de recherche.

Nous n'avons pu trouver aucune étude sur les besoins en recherche universitaire; c'est peut-être dû à leurs évidences même. Cependant, des demandes de financement dans le domaine nous ont paru comme un indicateur en besoins de recherche au Québec.

Nous avons retenu pour les fins de ce mémoire de programme, les demandes 1972-73 dans les secteurs qui touchent plus particulièrement à l'administration publique. Vous avez à l'annexe VIII le nom du chercheur, le sujet et le coût des projets pour les catégories suivantes:

Economie	:	$ 1,056,282.
Sociologie	:	355,081.
Politique	:	220,665.
Droit	:	306,539.

1.2.4 En services publics

Le secteur dans lequel oeuvre l'E.N.A.P., soit l'administration publique ouvre la porte à toutes sortes d'activités que nous pouvons qualifier de services publics; mentionnons les conférences, les colloques, les publications, etc. D'ailleurs, chaque université a une section ou regroupement d'activités qu'elle nomme "services populaires".

Des données budgétaires sont disponibles pour ces services populaires auprès de chaque université du Québec.

A titre d'exemple et pour illustrer un service déjà fourni à ce titre par l'E.N.A.P., mentionnons l'organisation de stages au Canada à l'intention des élèves de l'Ecole Internationale de Bordeaux. Vous avez tous les détails de l'organisation de ce stage à l'annexe IX.

1.3 Caractéristiques sur la clientèle étudiante de l'E.N.A.P.

1.3.1 Formation

Organismes gouvernementaux d'où proviennent les étudiants à la maîtrise

	1970-71	1971-72	1972-73
Fonction publique du Québec			
Assemblée nationale		1	
Commission de la fonction publique	1	1	
Ministère des Affaires intergouv.		1	
" des Affaires culturelles	1	1	
" des Affaires municipales	1	1	
" des Affaires sociales		3	
" de l'Agriculture	1		
" de l'Education	3	4	
" de la Fonction publique		1	
" de l'Ind. et du Comm.	1	1	
" du Revenu		2	
" des Richesses naturelles	3		
" de la Santé	2		
" des Terres et Forêts		1	
" du Tour., Chasse, Pêche	1	1	
" de la Voirie	3		
Office d'information et de publicité	1		
Régie des rentes	1	1	
S/Total	19	19	
Fonction publique fédérale			
Commission de la fonction publique		1	
Conseil du Trésor	1	1	
Ministère des affaires extérieures		1	
" de l'Agriculture		1	
" des Approvisionnements		1	
" des Communications		1	
" de l'expansion régionale	2		
" du Revenu national		1	
S/Total	3	6	
Autres			
Administr. hosp. et de Bien-Être	1	1	
Administration scolaire	1		
Etudiants étrangers		1	
S/Total	2	2	
GRAND TOTAL	24	27	

Formation académique antérieure

	1970-71	1971-72	1972-73
Sciences de l'administration et du Commerce et sces comptables		12	
Droit		1	
Sciences sociales		5	
Sciences appliquées		2	
Géodésie et foresterie		2	
Philosophie		1	
Pédagogie		2	
Biologie		1	
Administration publique		1	
TOTAL		27	

Ces statistiques seront complétées dès que les étudiants 1972-73 seront connus.

1.3.2 Perfectionnement

Il sera possible sous peu d'obtenir des données statistiques sur la clientèle des sessions de perfectionnement qui ont eu lieu à l'E.N.A.P.

1.4 Etude de l'environnement socio-économique

Monsieur Roland Parenteau, directeur de l'E.N.A.P., décrivait ainsi la carrière-type des administrateurs pu-

blics dans le contexte de l'Amérique du Nord:

"Ils ont débuté dans une fonction spécialisée leur permettant de mettre en valeur les connaissances acquises à l'Université: ils seront conseillers juridiques, économistes, gestionnaires, ingénieurs, etc. selon les ministères dans lesquels ils oeuvreront. Après quelques années et selon les besoins d'approvisionnement des cadres supérieurs, un certain nombre d'entre eux seront identifiés comme possédant les aptitudes à l'administration générale, quelle que soit leur formation initiale, alors que d'autres se spécialiseront davantage dans leur discipline. L'expérience montre que les promotions aux postes supérieurs de la hiérarchie sont accordées essentiellement sur la base d'aptitudes naturelles au commandement. Ces critères pouvaient suffire dans le passé, mais il se trouve qu'avec la complexité croissante de l'administration, un complément de formation se révèle nécessaire dans le sens d'un élargissement des connaissances et de l'acquisition de certaines habilités nouvelles".

L'administrateur public de demain sera aux prises avec des problèmes de plus en plus complexes. Alvin Toffler dans son livre "Le choc du futur" nous en donne un avant-goût:

"La menace du choc du futur prouve que des méthodes nouvelles d'évaluation sont nécessaires dans le domaine social, méthodes qui ne sont même pas mentionnées pour l'instant dans la multitude d'ouvrages qui fleurissent chaque jour sur les indices sociaux. Il faut élaborer de toute urgence des techniques pour jauger le niveau d'éphémère propre aux différentes communautés, aux différentes couches sociales et à la vie de chacun. Il est possible en principe d'imaginer un "baromètre d'éphémère" mettant en évidence la cadence de renouvellement de nos rapports avec les choses, les lieux, les gens, les organisations et les informations qui constituent notre cadre de vie".

1.5 Autres organismes oeuvrant dans le même secteur

Nous avons tiré du document "Annexes au rapport du comité de travail visant la création d'un programme d'études avancées en gestion informatisée. Université du Québec" (annexe X), les renseignements suivants concernant les grades offerts en administration par les Universités du Québec durant l'année 1969-70:

- Bishop's : Bachelor of business administration
- H.E.C. : Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) (3 ans)
  Maîtrise en administration des affaires (M.A.A.) (2 ans)
- Laval : License en sciences de l'administration (6 trimestres)
  License en sciences comptables (7 trimestres)
  Maîtrise en administration (M.B.A.)
  Doctorat en administration
- McGill : Bachelor of commerce (4 ans)
  Master of business administration (2 ans)
  Master of commerce (2 ans)
- Sherbrooke : Baccalauréat en administration
  Maîtrise en administration (28 mois)
  Maîtrise ès arts
- Sir G.W. : Bachelor of commerce

- U.Q.A.C. : Baccalauréat spécialisé en administration
- U.Q.A.M. : Baccalauréat spécialisé en administration
- U.Q.T.R. : Baccalauréat spécialisé en administration
- E.N.A.P. : Maîtrise en administration publique

D'autres statistiques, plus récentes, viendront allonger cette liste des grades offerts en administration. Il y a d'autres compétiteurs à l'E.N.A.P. et nous nous proposons d'en faire une étude exhaustive. Pour donner une idée de la façon dont nous voyons la situation, nous proposons la grille suivante pour classifier ces compétiteurs au programme de maîtrise en administration publique aux interventions de perfectionnement en administration publique.

	Secteur privé	Secteur parapublic	Secteur public
Un programme de 1er cycle		Les bacc. et certif. en adm. et comm. des universités	
Un programme de 2è cycle		Les M.B.A. ds les un. du Québec. Les maîtr. en adm. spécialisée	E.N.A.P. Univ. Queen's Univ. Carleton
Une option dans un programme		Les relations indust. Les sces polit. Les sces économiques	
Autres progr. dispon.	C.O.S.E. M.A.N.E.X.	C.E.C.M.	C.A.P. (gouv. fédéral)

Cette grille est proposée à titre indicatif seulement et les recherches sur les différents programmes offerts de même que sur leur clientèle nous permettront mieux d'apprécier la situation réelle.

1.6 Conclusion

Le champ d'activités, soit l'administration publique est vaste et les besoins en formation, perfectionnement, recherche et services publics sont considérables.

L'Ecole Nationale d'Administration Publique répond, du moins en partie, à certains de ces besoins, mais nous voyons tout de suite l'envergure que peut prendre l'institution si elle veut jouer pleinement son rôle.

CH. 2 - OBJECTIFS GENERAUX

2.1 Enoncé des objectifs

La problématique, quoiqu'incomplète, démontre l'ampleur du secteur de l'administration publique et explicite des multiples besoins. L'Ecole Nationale d'Administration Publique a déterminé, pour satisfaire certains de ces besoins, les objectifs généraux suivants:

2.1.1 Formation

Contribuer à la formation ou former des administrateurs publics

Ces administrateurs auront la possibilité d'oeuvrer au sein de l'administration publique plus spécifiquement dans les postes qui nous ont servis d'indicateurs dans les besoins en formation en 1.2.1

Essentiellement, cet objectif vise à former des généralistes par le biais d'un programme d'enseignement de deuxième cycle en administration publique.

2.1.2 Perfectionnement

Contribuer au perfectionnement des administrateurs publics

En 1.2.2, nous avons vu que présentement très peu de besoins sont indentifiés en fonction de la perspective de l'E.N.A.P. qui est l'intégration des besoins des organismes dans lesquels les administrateurs oeuvrent. Voir l'annexe XI, document qui a été présenté au Conseil d'administration de l'E.N.A.P. le 29 février 1972 et qui a pour objet: "Stratégie relative au perfectionnement".

2.1.3 Recherche

Faire de la recherche dans le domaine de l'administration publique

Les besoins de recherche exprimés grossièrement en 1.2.3 justifient cet objectif.

2.1.4 Services publics

Par son rayonnement et sa compétence, être une autorité en administration publique

Les besoins sont sommairement exprimés en 1.2.4

2.2 Contexte des objectifs généraux

L'ensemble des quatre objectifs de l'E.N.A.P. forme un tout cohérent en ce sens que chacun d'eux s'inscrit, en terme d'activités, dans le prolongement des autres. Les objectifs de l'E.N.A.P. se relient pleinement à ceux de l'Université du Québec et du gouvernement québécois.

2.2.1 Objectifs de l'Université du Québec

L'Université du Québec fait porter son effort sur l'accessibilité générale, la qualité de l'enseignement et de la recherche et l'autodétermination de ses étudiants.

- Accessibilité générale. L'E.N.A.P. veut répondre par son programme de perfectionnement en administration publique aux besoins exprimés en autant qu'il y a cohérence entre les besoins individuels et les besoins des organismes.

- Qualité de l'enseignement et de la recherche. Depuis sa fondation, l'institution s'est préoccupée de recruter des professeurs et des chercheurs parmi les plus compétents dans leur domaine respectif.

- Autodétermination des étudiants. Les besoins sont exprimés par les étudiants eux-mêmes en concertation avec les organismes qui les patronnent.

NOTE: Ces trois objectifs de l'Université du Québec ont été formulés par M. Alphonse Riverin le 15 mai 1972 lors d'une conférence devant le Club Kinsmen de Québec.

2.2.2 Objectifs du Québec

L'objectif global du Québec est le mieux-être de sa population. Il doit tendre vers cela en favorisant le développement adéquat de sa main d'oeuvre, la recherche, l'innovation et l'éducation dans tous les domaines.

Les objectifs de l'E.N.A.P. s'inscrivent pleinement dans ce cadre.

CH. 3 - PLAN D'ACTION

Pour le programme de l'E.N.A.P., nous proposons cinq programmes fonctionnels:

a) Formation

b) Perfectionnement

c) Recherche

d) Services publics

e) Gestion générale

(Pour visualiser immédiatement le plan d'ensemble proposé, vous pouvez déplier le tableau disposé à la fin du présent document. Les programmes opérationnels et les activités y sont inclus à titre indicatif seulement puisque nous n'en n'avons pas une étude détaillée).

3.1 Formation

L'objectif formulé en 2.1.1 et qui est de "contribuer à la formation ou former des administrateurs publics" se caractérise par le cours de maîtrise en administration publique. Ce programme fonctionnel comprend les cinq programmes opérationnels suivants qui regroupent diverses activités:

1.1 techniques de gestion

1.2 connaissance du milieu

1.3 analyses socio-économiques, politiques et juridiques

1.4 compléments d'intégration

1.5 encadrement

Vous avez sur la feuille suivante une description particulière du programme "technique de gestion". Chaque programme opérationnel devrait faire l'objet d'une telle description. Nous n'avons pas eu le temps de décrire les autres.

Programme opérationnel No 1.1

Techniques de gestion

1- Objectifs:

- Maîtrise des techniques de gestion disponibles pour solutionner les problèmes administratifs
- Connaissance adéquate du langage et des processus administratifs
- Maîtrise des outils nécessaires à l'analyse et à la compréhension des situations où l'administrateur évolue.

2- Plan d'action ou activités

Cette formation est transmise par les cours suivants:

- Gestion et programmation budgétaire
- Session en informatique
- Principes de gestion
- Administration du personnel
- Analyse de systèmes et informatique
- Planification et développement
- Information et communications avec les clientèles

3- Ressources

	Coût	Provenance
Personnel 7 professeurs	Les règles d'imputation budgétaire ne sont pas encore arrêtées	4 professeurs réuliers de l'E.N.A.P. et 3 prof. à temps partiel
Locaux	idem	Edifice 31, Mont Carmel
Autres	idem	idem

Coûts directs: -

4- Effets attendus:

Que l'étudiant, avec la connaissance des techniques de gestion, puisse maîtriser les processus administratifs.

5- Relations avec les autres programmes:

L'apprentissage résultant de ce programme doit servir de base à d'autres programmes ou activités de l'E.N.A.P.

Les moyens choisis pour optimaliser le programme de formation sont les suivants:

- les cours magistraux
- les séminaires
- les groupes de discussion
- les ateliers de travail
- les mises en situation
- les projets d'intervention
- les stages

L'originalité du programme lui vient de ce qu'il est en quelque sorte une association gouvernement-université par le fait que les étudiants proviennent pour la majorité de la fonction publique du Québec.

Pour être admis au programme de maîtrise (M.A.P.), le candidat doit détenir un diplôme universitaire de 1er

cycle ou une formation équivalente et posséder au moins trois années d'expérience administrative. Des conditions additionnelles doivent être rencontrées par les candidats provenant de la fonction publique.

Quant aux caractéristiques du programme, vous les trouverez à l'annexe XII intitulée "Programme de maîtrise 1972-73".

3.2 Perfectionnement

Ce programme fonctionnel regroupe les programmes opérationnels suivants:

2.1 Connaissance du milieu

2.2 Processus et techniques d'analyse et de gestion

2.3 Habilités à vivre et travailler avec les autres

2.4 Encadrement

Chacun de ces programmes fera l'objet d'une description détaillée comme celle de la page 34.

L'E.N.A.P. prévoit pour prochainement, tel que mentionné à l'annexe XI, les trois catégories d'activités suivantes:

1o Une action au niveau de la politique de développement des cadres scolaires

2o La préparation d'un programme intégré de perfectionnement

3o L'organisation d'activités spécifiques

3.3 Recherche

Nous avons subdivisé le programme recherche en les programmes opérationnels suivants:

3.1 Processus administratifs

3.2 Politique gouvernementale

3.3 Institutions gouvernementales et administratives

3.4 Enseignement en administration publique

3.5 Autres

3.6 Encadrement

Des descriptions de chacun de ces programmes seront intégrées au présent mémoire.

Dans le "sommaire des conclusions préliminaires de la sous-commission de la recherche relativement à la politique de recherche à l'E.N.A.P., 16 septembre 1971", l'équipe s'accordait à dire qu'il était difficile de retenir comme modalités un processus de préparation du programme de recherche à partir des critères de sélection suivantes:

- Etat des connaissances publiées relativement à l'administration publique québécoise par discipline;
- Besoins formulés par l'administration publique du Québec;
- Concentration des autres universités;
- Liaison avec l'enseignement de l'E.N.A.P.
- Possibilités de travail multi-disciplinaire

3.4 Services publics

Nous avons identifié pour le moment trois programmes opérationnels, soit:

4.1 Rayonnement

4.2 Services et assistances

4.3 Encadrement

Les caractéristiques et les modalités d'action ne sont pas explicités.

3.5 Gestion générale

Sous ce programme fonctionnel, nous regroupons les quatre programmes opérationnels suivants:

5.1 Evaluation et orientation

5.2 Administration

5.3 Organisation décisionnelle

5.4 Soutien

Ces programmes satisfont en quelque sorte aux interventions normales de la gestion générale d'une telle institution comme le secrétariat, la gestion de personnel, la participation aux organismes décisionnels et aux comités de toute sorte, l'orientation de l'institution,

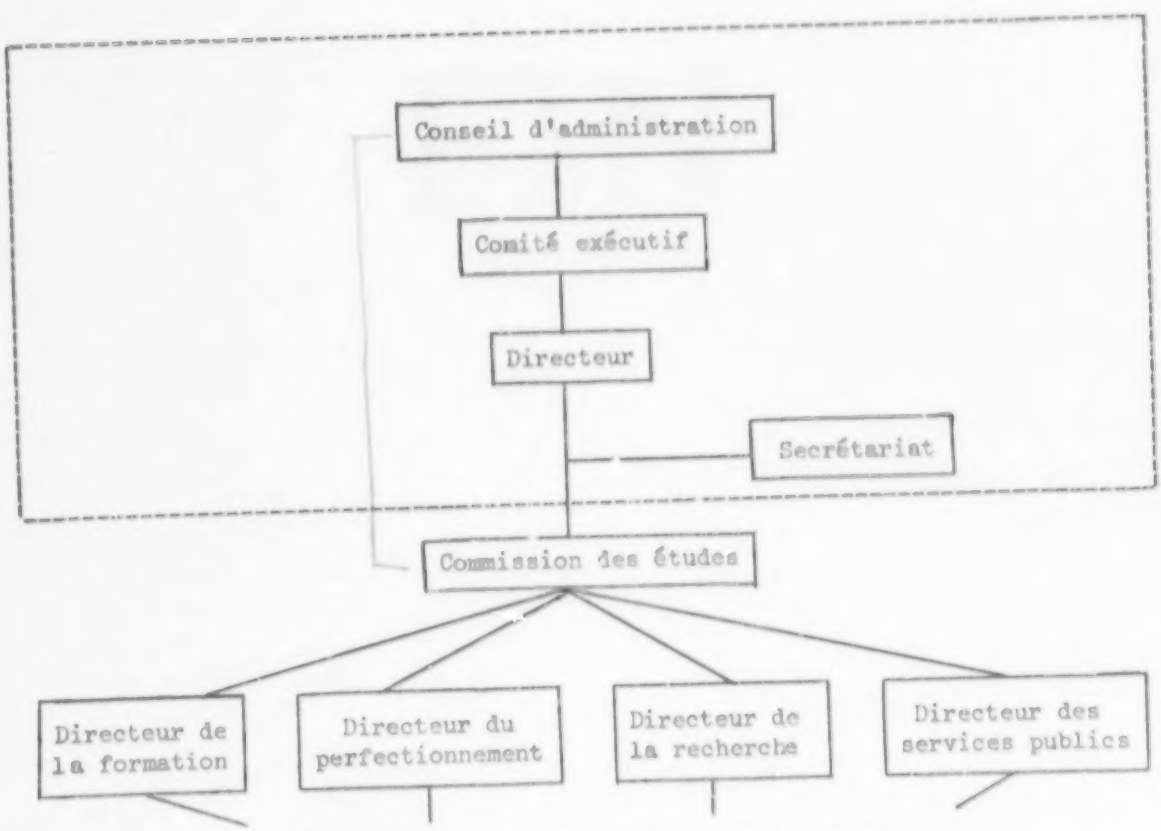
la budgétisation, la gestion des équipements et des ressources, les services de bibliothèque et d'informatique, etc.

L'articulation de toutes ces activités en fonction de ce programme est à faire.

CH. 4 - ORGANISATION

L'organisation de l'E.N.A.P. est faite en conformité avec les règlements de l'Université du Québec.

Nous tentons l'organigramme de fonctionnement suivant:



Le programme fonctionnel "Gestion générale" regroupe les programmes opérationnels ou groupe d'activités qui relèvent des personnes se retrouvant, dans l'organigramme, à l'intérieur de la ligne pointillée. La même personne peut occuper plusieurs postes; concrètement, monsieur Gélinas cumule les postes de directeur de la formation et celui de la recherche.

CH. 5 - RESSOURCES

5.1 L'identification des ressources actuelles

Les ressources de l'E.N.A.P. sont essentiellement une consolidation des sections "ressources" des programmes opérationnels. Ces ressources cumulées permettent la réalisation du plan d'action tracé au chapitre 3 et élaboré dans chacune des sections "plan d'action" des programmes opérationnels tels que représentés à la page 34.

Vous trouverez à l'annexe XIII les états financiers et rapport des vérificateurs au 31 mai 1971.

A l'annexe XIV, le projet de budget 1972-73 présenté au Conseil d'administration le 9 mai 1972.

Une liste du personnel permanent et à temps partiel sera aussi fournie plus tard.

5.2 Développement des ressources

D'après le plan de développement de l'E.N.A.P., nous devrions être en mesure de donner un aperçu de l'ampleur

future de chacun des programmes fonctionnels et de là, faire une projection des ressources humaines, physiques et financières nécessaires.

Vous avez:

- à l'annexe XV les éléments d'un plan de développement de l'E.N.A.P. révisé le 20 mai 1971;

- à l'annexe XVI une note sur l'expansion physique de l'Ecole. Ce document a été présenté au Conseil d'administration le 9 mai 1972.

CH. 6 - EVALUATION DU PROGRAMME E.N.A.P.

L'évaluation se situe aux trois niveaux d'analyse suivants:

niveau 1 : Plan d'action (ressources vs plan d'action)

niveau 2 : Objectifs (plan d'action vs objectifs)

niveau 3 : Effets (objectifs et besoins à satisfaire)

6.1 Plan d'action

Il s'agit ici de porter un jugement sur l'efficacité des programmes et d'évaluer dans quelle mesure le plan d'action optimalise les ressources disponibles dans des délais raisonnables.

Nous proposons que cette évaluation soit faite par un étudiant inscrit à l'E.N.A.P. piloté et aidé par un professeur. Ce travail constituerait le projet d'intervention de l'étudiant et son directeur serait un membre du comité exécutif.

6.2 Objectifs

L'évaluation vise à mesurer la pertinence du plan d'action face aux objectifs poursuivis par l'E.N.A.P. et les objectifs des programmes fonctionnels. Il s'agira donc de juger la stratégie employée et de déboucher sur des recommandations, de poursuivre ou modifier le plan d'action.

Pour cette opération, nous proposons l'intervention d'un étudiant assisté d'un chercheur. Le directeur de ce projet serait un membre de la commission des études.

6.3 Effets

Cette évaluation vise à mesurer les effets des programmes fonctionnels et juge dans quelle mesure l'atteinte des objectifs ou des effets proposés contribue toujours à la satisfaction des besoins.

Encore là, l'évaluation pourrait être faite par un étudiant dans le cadre d'un projet d'intervention. Pour ce

travail, il pourrait être assisté ou aidé d'un diplômé (M.A.P.) et son directeur serait un membre du Conseil d'administration.

6.4 Processus de planification

L'évaluation est un processus continu et en ce sens, l'E.N.A.P. est ouverte à l'évaluation de chacune de ses activités d'enseignement par la clientèle elle-même. A l'aide des évaluations déjà décrites, nous avons établi les moments forts suivants:

Fin de mai 1972:

Remise de l'esquisse de mémoire de programme. C'est le présent document.

Fin d'août 1972:

Réception du mémoire de programme élaboré à partir de l'esquisse qui devra être complétée et améliorée par un chercheur engagé à plein temps pour les mois d'été.

Automne 1972:

Révision du document par les autorités, soit la commission des études et le Conseil d'administration.

Décembre 1972:

Détermination des mandats concernant les trois projets d'intervention sur l'évaluation.

Fin de mai 1973:

Réception des documents sur l'évaluation aux trois niveaux.

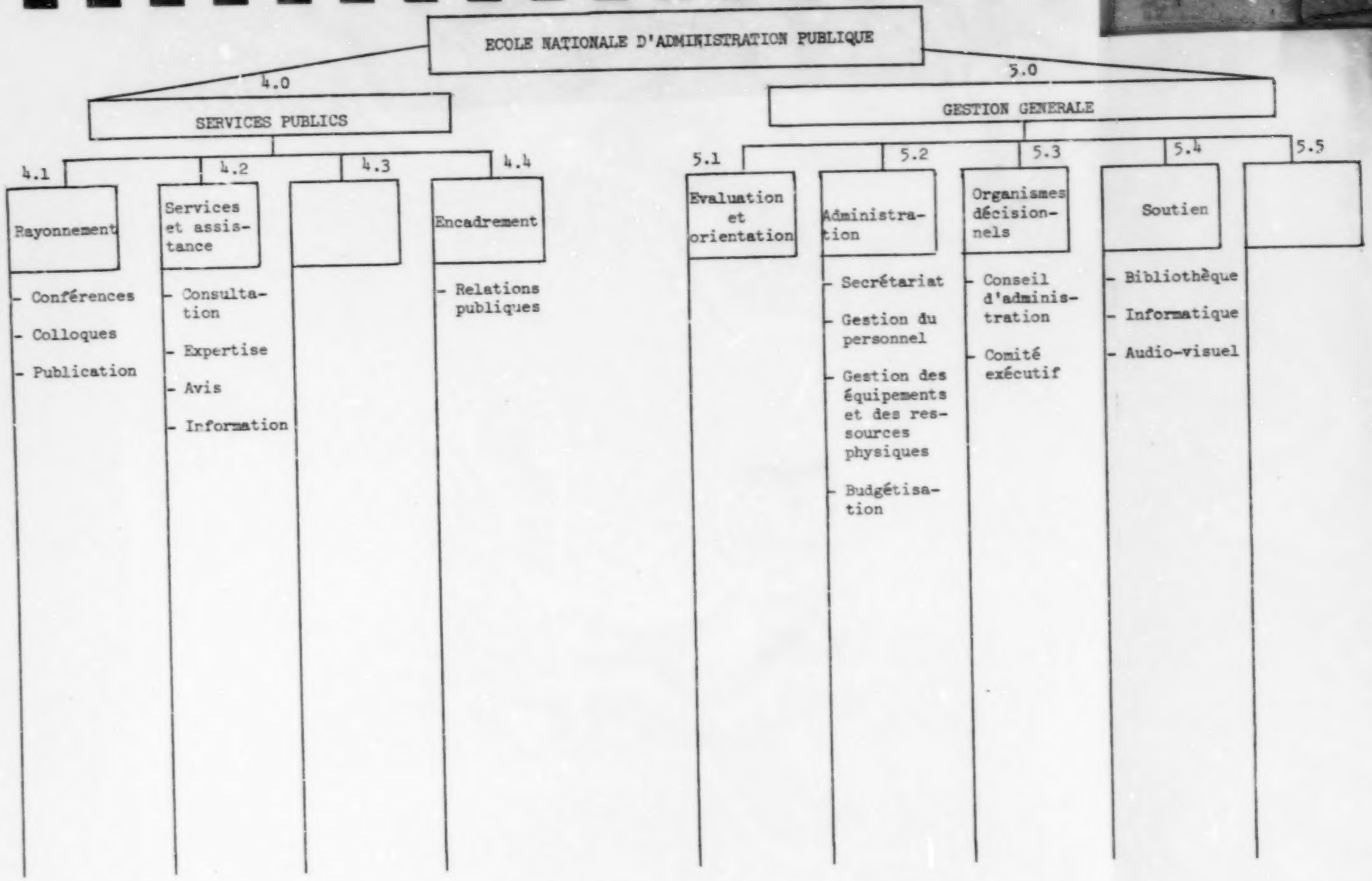
Le rapport annuel sert aussi de base à la révision du mémoire de programme. Il serait bon aussi qu'un organisme de l'extérieur formule son avis sur l'action globale de l'E.N.A.P.; à titre d'exemple, mentionnons un centre de recherche universitaire, le Conseil des Universités, la division du perfectionnement du ministère de la Fonction publique, etc.

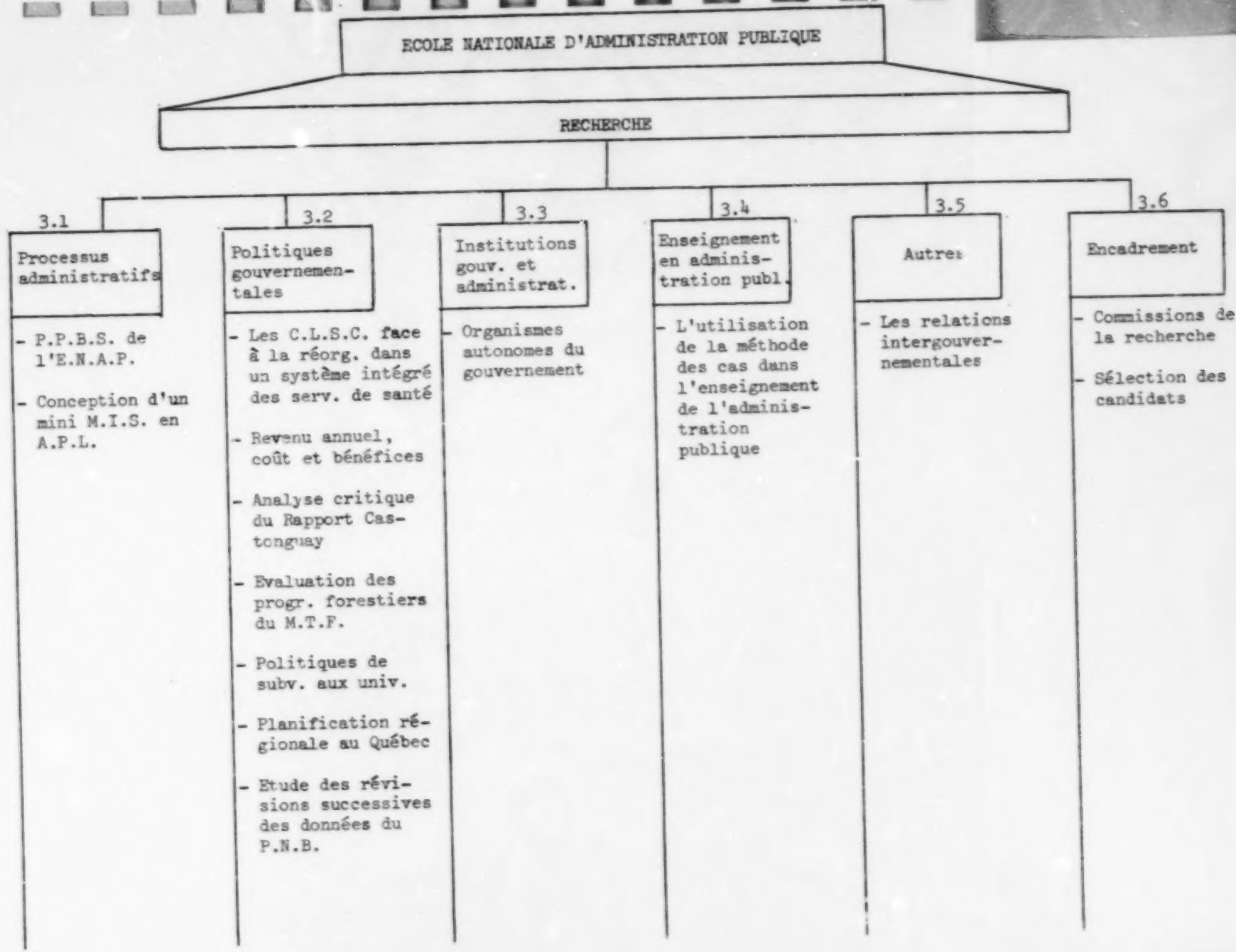
CONCLUSION

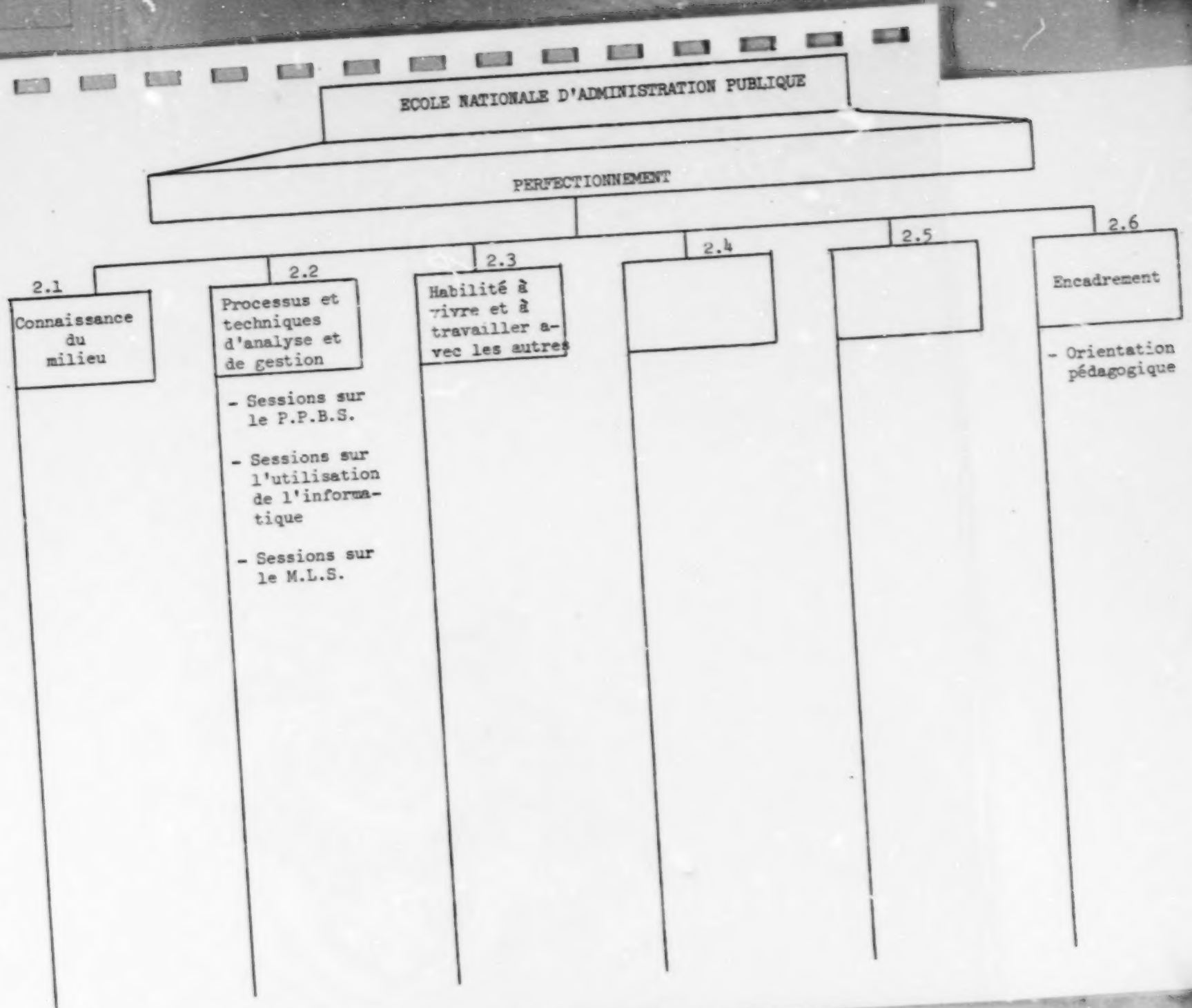
Le mémoire de programme de l'E.N.A.P. sera un instrument utile dans les mains des administrateurs, du moins, nous l'espérons.

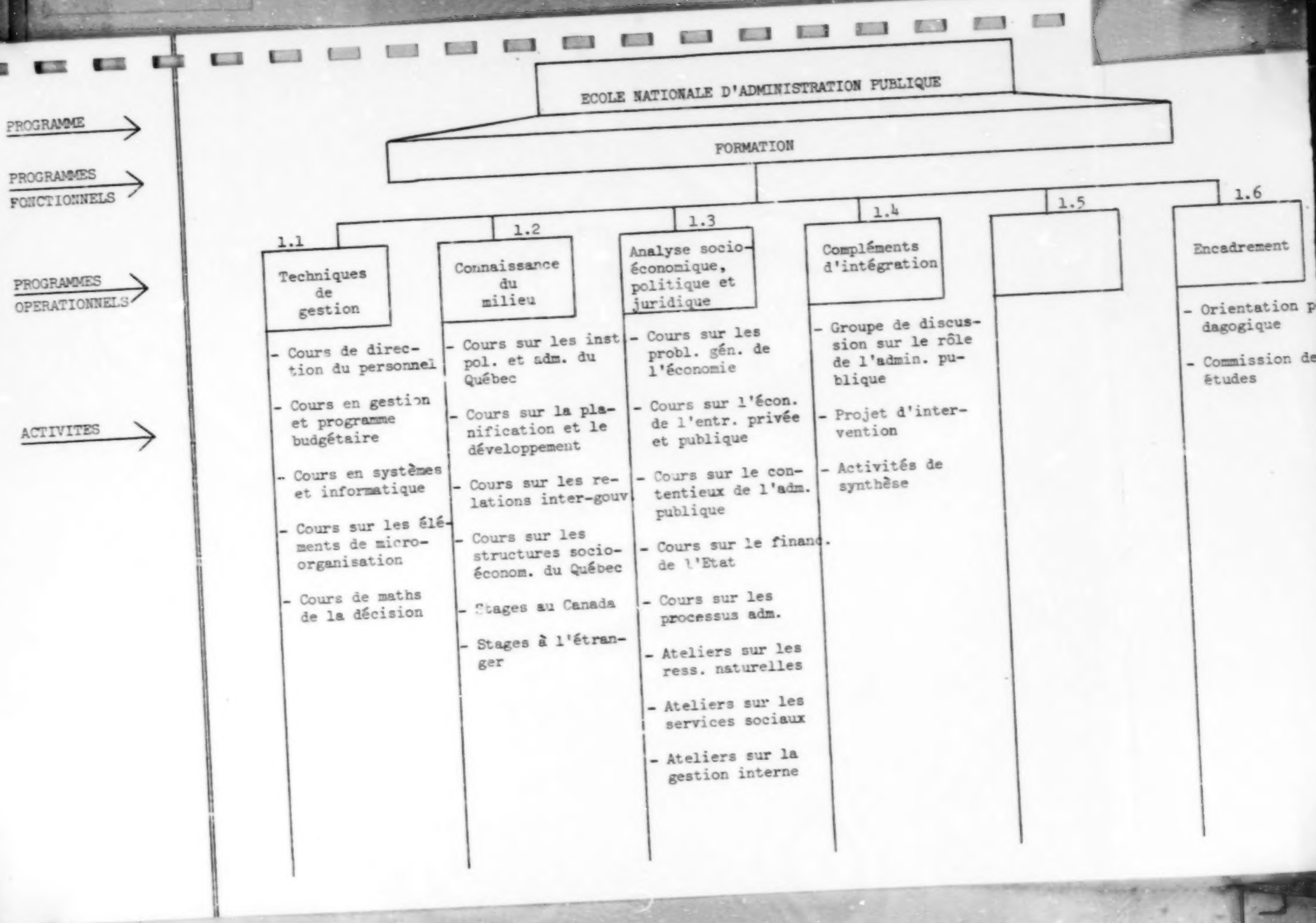
Au début, dans l'élaboration d'un tel mémoire, nous devons nous situer dans le contexte actuel; le choix des objectifs est fait de même que le choix des moyens d'action. Toutefois, son amélioration est assurée par le processus permanent de révision.

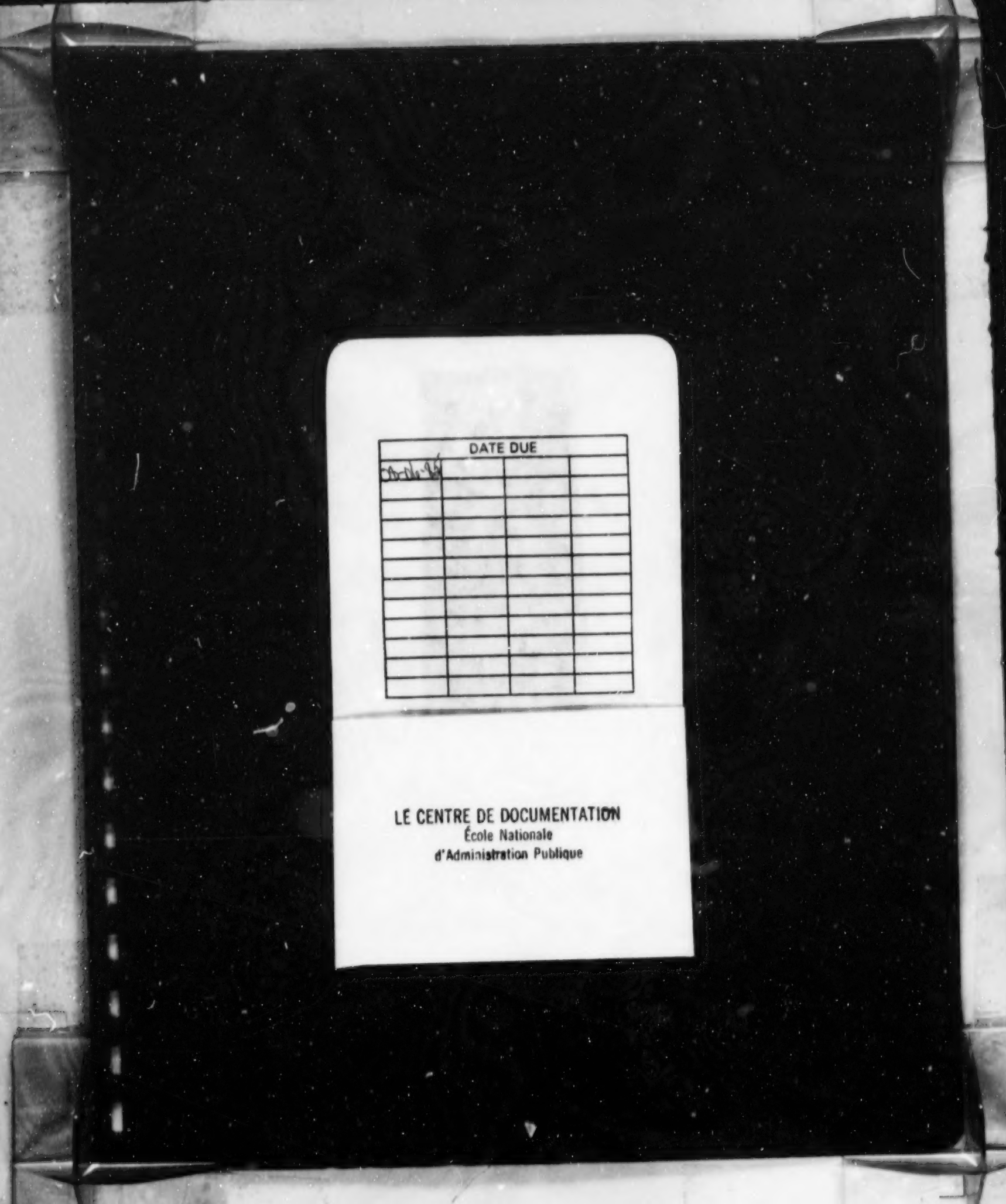
Il s'agit donc de fabriquer un outil (en l'occurrence un mémoire de programme) qui permettra aux "decisions makers" d'exercer leur rôle en pleine connaissance de cause. Cet outil sera de plus en plus indispensable dans la mesure où il leur permettra un choix entre plusieurs alternatives et ce, à différents niveaux. Nous ne sommes pas rendus là....


ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
4.0
SERVICES PUBLICS
4.1
Rayonnement
- Conférences
- Colloques
- Publication
4.2
Services et assistance
- Consultation
- Expertise
- Avis
- Information
4.3
4.4
Encadrement
- Relations publiques
5.0
GESTION GENERALE
5.1
Evaluation et orientation
5.2
Administration
- Secrétariat
- Gestion du personnel
- Gestion des équipements et des ressources physiques
- Budgétisation
5.3
Organismes décisionnels
- Conseil d'administration
- Comité exécutif
5.4
Soutien
- Bibliothèque
- Informatique
- Audio-visuel
5.5


ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
RECHERCHE
3.1
Processus administratifs
- P.P.B.S. de l'E.N.A.P.
- Conception d'un mini M.I.S. en A.P.L.
3.2
Politiques gouvernementales
- Les C.L.S.C. face à la réorg. dans un système intégré des serv. de santé
- Revenu annuel, coût et bénéfices
- Analyse critique du Rapport Castonguay
- Evaluation des progr. forestiers du M.T.F.
- Politiques de subv. aux univ.
- Planification régionale au Québec
- Etude des révisions successives des données du P.N.B.
3.3
Institutions gouv. et administrat.
- Organismes autonomes du gouvernement
3.4
Enseignement en administration publ.
- L'utilisation de la méthode des cas dans l'enseignement de l'administration publique
3.5
Autres
- Les relations intergouvernementales
3.6
Encadrement
- Commissions de la recherche
- Sélection des candidats


ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
PERFECTIONNEMENT
2.1
Connaissance du milieu
2.2
Processus et techniques d'analyse et de gestion
- Sessions sur le P.P.B.S.
- Sessions sur l'utilisation de l'informatique
- Sessions sur le M.L.S.
2.3
Habilité à vivre et à travailler avec les autres
2.4
2.5
2.6
Encadrement
- Orientation pédagogique


PROGRAMME
PROGRAMMES FONCTIONNELS
PROGRAMMES OPERATIONNELS
ACTIVITES
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
FORMATION
1.1
Techniques de gestion
- Cours de direction du personnel
- Cours en gestion et programme budgétaire
- Cours en systèmes et informatique
- Cours sur les éléments de micro-organisation
- Cours de maths de la décision
1.2
Connaissance du milieu
- Cours sur les inst pol. et adm. du Québec
- Cours sur la planification et le développement
- Cours sur les relations inter-gouv
- Cours sur les structures socio-économ. du Québec
- Stages au Canada
- Stages à l'étranger
1.3
Analyse socio-économique, politique et juridique
- Cours sur les probl. gén. de l'économie
- Cours sur l'écon. de l'entr. privée et publique
- Cours sur le contentieux de l'adm. publique
- Cours sur le financ. de l'Etat
- Cours sur les processus adm.
- Ateliers sur les ress. naturelles
- Ateliers sur les services sociaux
- Ateliers sur la gestion interne
1.4
Compléments d'intégration
- Groupe de discussion sur le rôle de l'admin. publique
- Projet d'intervention
- Activités de synthèse
1.5
1.6
Encadrement
- Orientation p dagogique
- Commission de études


DATE DUE
LE CENTRE DE DOCUMENTATION
École Nationale
d'Administration Publique